

MATRIX NATAL

Autoria : Alyson Franciole Pereira de Lima
Professora orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

1. Introdução

A Matrix era uma franquia que apoiava a gestão de cursos profissionalizantes na cidade de Natal para a franqueadora Beta. A Matrix possuía uma administração familiar, detentora de 100% do seu capital e com dois funcionários, atuando no ramo de consultoria educacional. Surgiu no ano de 2003, no bairro de Lagoa Seca, em Natal/RN.

A empresa franqueadora, a Beta, no final de 2008, mudou a estratégia de negocio centralizando o atendimento e o suporte para a cidade de São Paulo. Essa mudança gerou um grande impacto na franquia Matrix, que fechou as portas naquele ano. O proprietário da empresa, por outro lado, já detinha uma outra franquia, na região, a Franquia Ônix, porém a atividade principal dessa franquia era a comercialização e o oferecimento de cursos profissionalizantes.

No fim de 2008, com o fechamento da Matrix, o diretor Sr. José perdeu a direção e representação da marca na região. Com isso, restando somente a outra franquia do mesmo segmento que era a Onix. Porém, a Onix, já havia sido registrada pelo seu filho, Carlos. Que tomava todas as decisões da empresa, até aquele momento com o apoio da Matrix.

A questão é que o Sr. José ficou acanhado para tomar decisões na Onix, uma vez que o negócio era do seu filho. Com o afastamento de Seu José e o apoio da franqueadora, agora centralizado em São Paulo, Carlos que não tinha nenhuma experiência no negócio e nenhuma visão empresarial, começou a tomar decisões erradas. Por sua vez, o Sr José começou a se perguntar: E agora, o que eu fazer? Com essas mudanças a sua franquia 100 % familiar, passava por alguns problemas como qualquer outra empresa, gerenciamento sem foco, sem planejamento.

A História da Empresa

A rede de franquias de cursos profissionalizantes Beta nasceu em 1991, no interior de São Paulo, com alguns microcomputadores e uma turma de 15 alunos. Focada no segmento de ensino da microinformática, logo conquistou as principais cidades do Nordeste Paulista, instalando aí suas filiais em todo o Brasil. Em 1994, já com diversas unidades próprias, a Rede começa o sistema de franqueamento de seu método e marca.

Em 1997, a rede consolidou sua posição como a maior rede de escolas profissionalizantes do Brasil, pulando de 25 para 130 franquias, devido ao *boom* da tecnologia que aconteceu na época. O computador passou a ser uma ferramenta importante o que motivou a procura pelos cursos de informática.

Apesar da excelente receptividade que o mercado tinha para estes cursos, a empresa não se estagnou e desenvolveu novos produtos. Em 1998, foi lançado o curso de Capacitação Profissional em Rotinas Administrativas que no primeiro ano matriculou 29 mil alunos em todo o país; e a empresa deixou de ser uma escola de informática passando a ser um Centro de Formação Profissional, com diversas opções de cursos profissionalizantes.

Voltada para o mercado, lançou uma série de cursos profissionalizantes no setor de telecomunicações. A qualificação na área de telecomunicações cresceu de forma considerável devido às privatizações no setor. O curso de instalador e reparador de linhas e aparelhos teve como objetivo ensinar métodos de instalações de novas linhas de telefones nos postes das companhias telefônicas, e também consertar defeitos encontrados desde as centrais até a entrada das linhas nas casas dos assinantes.

Em 2001 a Rede decidiu investir na mídia nacional através de programas de auditórios e também agregou sua marca a ações sociais. Em 2008, a marca atingiu 730 franquias no Brasil e mais de 800 mil alunos qualificados. No mesmo período, com base nesse crescimento, a empresa recebeu homenagem como uma das 10 maiores empresas de destaque do ano.

As franquias Matrix e Onix, surgiram no ano de 2003, no bairro de Lagoa Seca, em Natal/RN, onde a primeira empresa oferecia suporte de consultoria a empresas de cursos profissionalizantes na região e a segunda, a Onix, comercializava e oferecia os cursos profissionalizantes. Os proprietários do negócio eram o Sr. José e seu filho, Carlos. Embora que a Matrix, fosse gerenciada por Seu José e a Onix, sob a gestão de Carlos.

Entre 2003 a 2008, as duas empresas atingiram os seus objetivos. Onde, especificamente a Onix, com o apoio da Matrix batia anualmente todas as suas metas.

A notícia do fechamento da Matrix em 2008

Até 2008, a Onix apresentava uma receita satisfatória, embora descumprisse as cláusulas contratuais estabelecidas que destacava que a franquia precisava cumprir com as seguintes obrigações: “A Área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado. O franqueador decide qual estratégia adotar em relação à exclusividade ou direito de preferência ao franqueado, que podem ser territórios exclusivos, unidades não concorrentes ou não exclusividade. Podem-se estabelecer parâmetros de performance em função do tempo e do resultado”.

Carlos, assim tomava decisões que contrariavam as normas, tais como: atuava na área que não era de sua cobertura; contratava parentes para ocupar os cargos na empresa; funcionários sem direito a nenhum tipo de benefício, as reuniões eram focadas em cobranças, o irmão e a mãe, tios e primos eram quem opinavam em tudo, sem planejamento pra nada, não tinha foco, realizando algumas mudanças radicais, descumprindo todos os padrões estabelecidos pela franqueadora.

A Gestão de Pessoas na Empresa

O Sr Carlos era um executivo centralizador, que adotava práticas de gestão de pessoas muito peculiares. O recrutamento e seleção eram realizados por meio de indicação de parentes e funcionários em sua franquia. Ele acreditava que esse era o melhor modelo de gestão, imperando uma gestão centralizada, sem suporte, com uma gestão sem experiência, onde a maioria dos funcionários eram parentes/familiares.

A empresa não possuía um setor de RH, não existiam treinamentos, acompanhamentos de nada, para tudo tinha uma desculpa, para não seguir o modelo/padrão estabelecido pela franqueadora, a empresa não investia em propaganda, os funcionários não eram ouvidos e passaram a reclamar. O Sr. Carlos muitas vezes, agia com o coração, emoção, e muito pouco com a razão, totalmente perdido e a beira de uma falência. Por outro lado, os alunos da escola não recebiam o devido acompanhamento para a realização dos cursos, a estrutura era precária, e os professores estavam desmotivados.

Além disso, não existia um plano de cargos e salários para atender as necessidades do seu público interno, desmotivando a equipe, aumentando o turnover das pessoas, por não ter uma premiação e onde as comissões da equipe comercial eram muito baixas, tudo isso gerou uma pressão e muitas ameaças dos funcionários que se sentiam desmotivados.

Processo Decisório e Estilo de Liderança

Além dessas questões já apresentadas, ou seja, as decisões centralizadas na área da diretoria, limitando a participação dos empregados, principalmente no que diz respeito à definição de ações e metas a serem atingidas. Outros problemas evidenciados estavam atrelados a um estilo de liderança próprio, onde o gestor em alguns momentos utilizava a emoção e o carisma para conseguir atingir seus objetivos, sem pensar ou agir com princípios básicos de planejamento, organização e controle.

Muitas vezes a empresa adotava o mecanismo de colocar em seu site na Internet aquela frase típica: Trabalhe conosco. Isso acarretava descrédito em relação à empresa, ao sistema de recrutar pela Internet ou por indicação de parentes e amigos, provocando desperdício e perda de tempo. Por outro lado, a intenção da empresa era boa, mas a vantagem da inovação trazida pela Internet se anula ao volume excessivo de currículos que eram recebidos e à impossibilidade de trabalhar bem com eles e no caso de parentes e amigos, que geralmente eram pessoas despreparadas. O senhor Carlos, construiu assim uma equipe sem experiência.

Carlos não planejava as suas ações, como consequência não sabia aonde ir, ou seja, não tinha um norte, sem metas, gerando um déficit nos resultados da empresa. E um dos grandes erros dele era não saber delegar. Um outro erro do gestor foi priorizar seus afazeres em detrimento do negligenciamento da questão do desempenho e do trabalho em equipe.

A gestão da empresa não era aberta a mudanças. O Sr. Carlos era firme e usava muitas vezes a arrogância. Uma postura arrogante que desmotivava a equipe, que ficava com medo de chegar até o gestor. Isso acarretava à improdutividade, gerando um clima desfavorável, onde as pessoas deixavam de trabalhar para falar mal do gestor. Como muitos da equipe não aceitam as mudanças, acabavam tomando decisões contrárias às orientadas por Sr. Carlos, não cumprindo horário e gerando um alto turnover e refletindo nos resultados e no cumprimento das metas.

O gestor andava bastante atarefado com algumas demandas específicas do seu cargo e deixou que as coisas acontecessem e que os seus liderados buscassem o entendimento e a solução para que a implantação desse modelo de gestão se consolidasse. Carlos, não tinha prioridades. Gerando alto índice de reclamação dos clientes e sem campanha nenhuma de marketing e premiação para motivar os vendedores e elevar o índice de produtividade.

O problema

O Sr. Jose, deixou a cargo do filho as decisões e já não dava opinião sobre qualquer ação na empresa Onix e nem sequer comparecia na empresa, pois não tinha liberdade para participar ativamente da gestão do negócio, o mesmo foi se dedicar a um outro negocio da família e deixando toda a gestão nas mãos do filho. Por outro lado, ele sabia das dificuldades que a empresa estava passando e precisava, de alguma forma, apoiar no desenvolvimento de ações para tentar reverter esse quadro, assim ele pensava: como eu posso ajudar?

Notas de Ensino

Resumo

O caso Onix trata de uma situação de decisão que envolve uma empresa familiar, onde propõe-se a entender a problemática de empresas familiares considerando a interação entre cultura organizacional, traduzida em valores e, práticas de gestão de pessoas. Para tanto, foi estudada uma empresa familiar de Natal, a história e os aspectos contextuais marcam a vida das organizações, abrindo a perspectiva da consideração de aspectos culturais presentes em decisões e ações, considerando-se que os valores organizacionais estão presentes nessas práticas de gestão. Constatou-se que as práticas de gestão de pessoas da empresa estudada é marcada por valores organizacionais que se expressam em práticas de gestão de pessoas traduzidas em recrutamento, seleção, avaliação, remuneração e treinamento. As evidências empíricas da inserção de valores nas práticas de gestão demonstram que na gestão dos funcionários, os dirigentes procuram contornar imposições e determinações da racionalização administrativa. Para a elaboração do caso foram coletados dados através da vivência do pesquisador, observação, questionários e entrevistas com os funcionários e gestores envolvidos. Sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em pessoas e marketing estratégico

Palavras-Chave: centralização de decisões; profissionalização; empresa familiar.

Abstract

Onix case was a decision situation involving a family business, where it is proposed to understand the problems of family businesses considering the interaction between organizational culture, translated into values and practices of personnel management. Therefore, a company was studied Family Christmas, history and contextual aspects mark the life of organizations, opening up the prospect of considering cultural aspects present in decisions and actions, considering that organizational values are present in these management practices. The study using the survey. It was found that the practices of personnel management of the studied company is marked by organizational values that are expressed in people management practices translate into recruitment, selection, evaluation, compensation, and training. Empirical evidence of insertion of values in management practices

demonstrate that the management of employees, managers attempt to bypass charges and determinations of administrative rationalization.

Key-words: centralization of decisions; professionalization; family business.

Fonte dos dados

Para a elaboração do caso foram coletados dados deste estudo obtidos através da vivência do pesquisador no problema, enquanto funcionário. Os dados primários foram obtidos através da observação, questionários e entrevistas com os funcionários e gestores envolvidos.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 min na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em pessoas e marketing estratégico. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre cultura organizacional, centralização e descentralização das decisões, treinamento e desenvolvimento de equipes, definição de metas e profissionalização nas empresas familiares. 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor.

Objetivos da Aprendizagem

O caso Onix tem como objetivo gerar uma reflexão nos alunos em relação a uma gestão não profissional e as suas consequências nas organizações. Além disso, será discutido o perfil da liderança e o processo de decisão centralizado em uma empresa familiar.

Pretende-se desenvolver no aluno: uma visão abrangente dos fatores que podem interferir na gestão organizacional; reconhecimento das peculiaridades de um setor administrativo e como isto afeta os demais setores de uma organização; reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de gestão de pessoas; capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; um senso crítico sobre as referências teóricas e a prática abordada.

Questões para aplicação e Alternativas de análise

- 1) Como você vê o afastamento do pai de Carlos, da gestão do negócio e as suas implicações para os resultados da organização?

A tendência ao uso de procedimentos técnicos foi percebida após o filho assumir a empresa. Novas formas de condução da gestão de pessoas vêm sendo consideradas necessárias para sobrevivência da empresa, com o fim da gestão do pai.

Nota-se por fim que, na empresa as relações afetivas, além de presentes no relacionamento com os empregados, se estendem para a dimensão comercial da organização, manifestando-se em atitudes de camaradagem em contatos com os clientes, fornecedores e equipe interna.

Na análise das práticas de gestão de uma empresa há que se reconhecer que em todas as organizações a cultura impregna as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo definido de saberes (SROUR, 1998). Com efeito, cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo aprendeu na medida em que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984).

Dentre os elementos da cultura, os valores se destacam, sendo considerados a essência que orienta a vida da organização (FREITAS, 1991). De certa forma, identificam o que a organização tende a adotar como procedimentos para lidar com os desafios que enfrenta.

Os valores incluem modos de comportamento, como autonomia, cooperação, cortesia, economia, humor, integridade moral (ética) e obediência (HAUGH & MCKEE, 2004). Trata-se de regras desenvolvidas pelos indivíduos para orientá-los em suas vidas. Para Motta (1997), as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são basicamente destacados, sendo constantemente reiterados. O estudo de valores pode, entretanto, levar em consideração a possibilidade de que valores profundos de uma organização encontram-se encobertos por discursos tradicionais que mascaram os reais valores organizacionais.

Os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes dos indivíduos, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional. Assim, podem ser enfocadas as formas de organizar, bem como o significado atribuído ao trabalho, as relações de poder e as relações com o ambiente (FLEURY & FLEURY, 1995).

Nesse sentido, abre-se a perspectiva da análise da cultura por meio de práticas organizacionais, desvendando como o grupo de pessoas que criam a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Na perspectiva de busca de valores que orientam a vida organizacional, cabe, igualmente, enfatizar as práticas de gestão manifestadas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, avaliação e relações com funcionários, próprios ao cotidiano administrativo relativo à área de gestão de pessoas.

O estudo da cultura organizacional envolve, necessariamente, a consideração de aspectos contextuais, que se inscrevem no esforço de compreensão e explicação de fatos organizacionais. Assim, o estudo de organizações empresariais familiares brasileiras envolve aspectos tais como traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Algumas características da cultura nacional, presentes nos estudos de DaMatta (1983), Freyre (1966) e Holanda (1984) foram analisadas, em estudos organizacionais.

Diante desse esforço, Borges de Freitas (1997), identificou cinco traços culturais brasileiros: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Os traços envolvem características específicas e alguns, dentre eles, se reproduzem, notadamente, em empresas do tipo familiar.

Nessas organizações destaca-se o personalismo e a malandragem que possuem como características o paternalismo e o jeitinho brasileiro, respectivamente.

Na concepção de Borges de Freitas (1997), o personalismo da sociedade brasileira se baseia em relações pessoais e na busca de afeto nas relações, sendo caracterizado pelo paternalismo, onde o superior (pai), ao mesmo tempo em que controla o subordinado e lhe dá ordens (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

Outro traço cultural brasileiro que se revela, especialmente, na cultura de empresas familiares refere-se a malandragem, representada pelo “jeitinho brasileiro”, elemento que a caracteriza.

O “jeitinho brasileiro” diz respeito a uma prática cordial que implica personalizar relações (MOTTA, 1997). Por configurar-se, assim, como uma relação amistosa, o jeitinho remete ao clima de camaradagem, comumente, estabelecido em empresas do tipo familiar. Parece representar uma estratégia de mediação que sinaliza a possibilidade de rompimento com a estrutura marcada pelo excesso de formalismo. Jeitinho usado para contornar as regras e normas e para lidar com a racionalização administrativa.

- 2) A análise das práticas de gestão na empresa estudadas conduziu a identificação de um conjunto de valores. Desse conjunto de valores verificados ao longo das fases da empresa, cinco dentre eles estão presentes nas práticas de gestão da empresa:

Dedicação, afetividade, moralidade, camaradagem e paternalismo. Em seguida, serão comentados alguns valores e apresentados alguns relatos exemplificando como as evidências da pesquisa de campo foram empregadas para definir tais valores.

A formação cultural de empresas do tipo familiar pode ainda estar associada à figura do fundador. Sendo que a complexidade da cultura dessas empresas é atribuída ao papel dominante que o fundador ocupa em sua formação.

Aliado à cultura nacional e à figura do fundador, os valores da família proprietária constituem um terceiro aspecto a ser considerado. A cultura familiar desenvolvida nessas organizações explica também as práticas de gestão (DAVEL & SOUZA, 2004).

A força da cultura dessas empresas vem, essencialmente, de valores singulares, associados aos lados emocional e afetivo, próprio da família. A vida familiar modela uma cultura permeada por referências valorativas, atributos morais e afetivos e sentimentos de solidariedade que se estendem para as relações empresariais (CAVEDON & FERRAZ, 2003; ARONOFF, 2004)

Assim, ao estudar as práticas de gestão em empresas familiares, é possível apreender os valores nelas inseridos, revelando-se vertentes da especificidade da natureza desse tipo de empresa a partir de três aspectos que podem contribuir para sua formação cultural: traços culturais brasileiros, associados com valores de famílias proprietárias e de fundadores.

Referências

- BORGES, A. F.; LIMA, J. B. de; TAVARES, T. S. Rede de Empresas Familiares e Capital Familiar. In: EGEPE, 8, 2008, São Paulo. Anais. São Paulo, 2008.
- BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CAVEDON, N.R. ; FERRAZ, O. L. Os diferentes modelos de família e empresa familiar e seus respectivos valores: um olhar sobre as empresas comerciais em Porto Alegre. Organização & Sociedade, Salvador, v.10, n.27, maio/ago.2003.
- DAMATTA, R. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENEO, 4, 2004, Curitiba, Anais.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). Cultura e poder nas organizações. São Paulo:Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Markron, 1991.
- FREYRE, G. Casa grande e senzala. 13. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1966. 330p.
- HAUGH, H.; MCKEE, L. The cultural paradigm of the smallerfirm. Journal of Small Business Management, v. 42. n. 4, p 377-394, 2004.
- HOLLANDA, S. B. Raízes do Brasil. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984. 155p.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHEIN, E. Coming a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, v. 9, n. 2, p. 199-209, 1996.
- SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.